

A Escassez de Talento na Cadeia de Abastecimento

Alexandra Alves Vale (alexandravale@ua.pt)

Universidade de Aveiro

Resumo

Com o aumento da complexidade da Cadeia de Abastecimento (CA), as competências necessárias aos profissionais responsáveis pela sua gestão avolumam-se, e grande parte delas surgem com a experiência destes ativos intangíveis de tão grande importância para as organizações. Nos EUA, a CA atravessa uma fase de “fuga de cérebros”. Só agora as empresas Norte Americanas se aperceberam que não foram implementadas corretamente as práticas de Recursos Humanos (RH) necessárias. Este trabalho ambiciona demonstrar a importância do uso de práticas de RH como solucionador da escassez de talento.

Palavras-Chave: Gestão de CA (GCA), GRH, Escassez de Talento

Metodologia

O presente trabalho visa a perceção de um problema, elaborado através de pesquisa qualitativa com base em duas tipologias de fontes:

- Artigos científicos;
- Literatura Cinzenta.

O principal objetivo é chamar à atenção para a importância do desenvolvimento de práticas de RH na GCA de forma a torná-la mais eficiente.

O ensaio apresenta a seguinte estrutura:

(1) Introdução; (2) Escassez de Talento nos EUA; (3) Práticas RH (4) Conclusão; (5) Referências Bibliográficas.

Introdução

Com a emergência do mercado global, surgiu a necessidade da CA reforçar o seu papel, sendo um termo usado internacionalmente para descrever uma rede de relacionamentos empresariais, onde se abrange todos os esforços envolvidos, na transformação de matéria-prima num produto, através de vários estágios, onde os seus membros atuam de forma conjunta e coordenada. (Cox, et al., 2001; Harvey & Richey, 2001; Jurčević, et al., s.d.)).

No que concerne à sua gestão, ela consiste na “integração das atividades e processos entre os membros da CA” e, em contexto global, o conceito mantém-se, mas a integração passa a ser entre entidades organizacionais. (Harvey & Richey, 2001)

Para essa integração, a CA deve encarar as organizações que a compõem como uma entidade única e deve ser gerida como um todo onde os profissionais responsáveis devem, dentro de um ambiente de recursos limitados, decidir quando e que relacionamentos exigem determinadas atividades, através de estruturas e processos que abracem o comprometimento e as competências¹ dos gestores. (Majta, 2012; Harvey & Richey, 2001).

Sweeney, apresenta uma analogia entre gerir uma orquestra e uma CA.

¹ De forma a encaminhar o pensamento do leitor na leitura deste artigo, entenda-se por competência, um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitude necessários para desempenhar uma determinada atividade, tendo em conta o ambiente e que está inserido, os objetivos pessoais e organizacionais de forma a agregar valor não só ao individuo mas à organização.

Note-se que, de facto, é possível identificar uma evolução ao longo do tempo no que diz respeito ao conceito de competência, no entanto, todas as definições apresentadas partilham da ligação entre competência ao cargo/tarefa que precisa de ser desempenhada. (Silva, 2011)

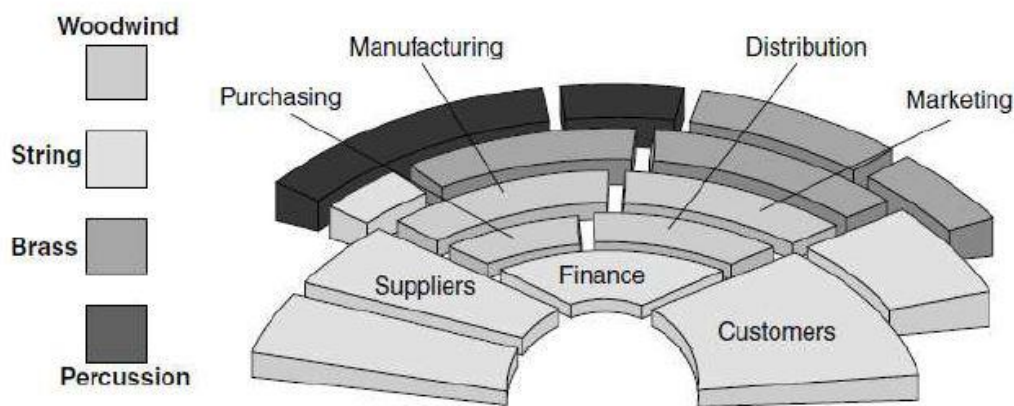


Figura 1 - Analogia à CA (Sweeney, 2013)

Se as diversas secções que a compõem desempenhassem as suas funções de forma isolada umas das outras, independentemente do virtuosismo dos seus elementos e respetivos líderes, o resultado esperado seria muito provavelmente, ruído. Para um bom funcionamento da orquestra, existem as partituras, que podem ser vistas na CA como o plano que a constitui, e um maestro, que neste caso é o gestor responsável pela mesma (Sweeney, 2013).

Não existe uma “solução ótima”, porque a CA irá atuar, consoante os recursos que detém e para a integração, o gestor responsável deve possuir determinadas competências.

No entanto os RH têm sido cada vez mais subestimados, o que levanta questões sobre o impacto causado pela falta de práticas de RH no que diz respeito à CA (Akbar, 2013; Harvey & Richey, 2001; Sweeney, 2013; Milliken, 2012). Assim, o intuito deste ensaio é identificar um dos maiores problemas existentes – A Escassez de Talento – e relacionar práticas que permitam solucioná-lo. Com esse propósito, foi construída através de linhas teóricas principais, a hipótese, que se pretende aceitar ou recusar:

Linha Teórica 1 – Não dar a devida importância aos RH, prejudica a eficiência da CA;

Problema – Existe escassez de talento necessário para a área da GCA nos EUA;

Hipótese 1 – A correta implementação de práticas de RH soluciona o problema.

Escassez de talento² nos Estados Unidos

Este é já um dos tópicos mais discutidos na área da GCA nos Estados Unidos da América.

Este ano, em entrevista para o *site thefutureofsupplychain.com*, *Thomas Tanel*, CEO da empresa *CATTAN Services Group*³, referiu que o sector da CA e a logística, enfrentam um grande desafio de RH. Inclusive, de acordo com o relatório do Instituto *Materials Handling* em 2013, a logística empresarial da América terá de preencher 1,4 milhões de empregos, ou cerca de 270 mil por ano, até 2018. (Mattison, 2014).

Assim, a GCA é uma área maioritariamente compreendida por *baby boomers*, que por definição se refere à geração Americana de indivíduos nascidos nas duas décadas após a WWII. (Thesaurus, s.d.)

Grande parte dessas pessoas estão neste momento a reformar-se dos seus postos de trabalho, o que fez com que as empresas percebessem que a substituição das mesmas, consideradas “força de trabalho experiente”, seria uma tarefa difícil, visto levarem com elas conhecimentos chave. Já se considera inclusive que, a CA e a logística se deparam com a chamada “fuga de cérebros”, onde as empresas veem o seu conhecimento e, conseqüente, investimento a ir embora. (Mattison, 2014)

Outra razão apresentada para esta falta de talento, refere-se à nova geração, intitulada de *Generation Y*, que se apresenta como uma forma de se referir ao grupo de pessoas que nasceram na década de 1980 e início de 1990. Estes são vistos tanto como um problema como uma oportunidade, dependendo da perspectiva, diz *Danna Stiffler, Managing VP*,

² Apesar de serem várias as definições apresentadas por diferentes autores sobre o talento, a mais apropriada com a delineação do trabalho é a de “conhecimento, habilidades, capacidades, experiências, valores, hábitos e comportamentos necessários ao exercício da função de forma a sustentar a missão da organização.” (Schiemann, 2014)

³ Empresa líder de consultoria na área da Logística e Cadeias de Abastecimentos;

Supply Chain Strategy & Enablers na *Gartner*⁴ numa entrevista a *Bob Bowman*, *Managing Editor* do site *Supply Chain Brain*, referindo ainda que os mesmos têm expectativas diferentes no que diz respeito à forma de trabalho e no tipo de compromisso que fazem com as empresas. Atualmente a CA está bastante dependente de visões clássicas onde o principal objetivo dos profissionais é a eficiência e o aumento de lucro, o que para muitos não é considerado apelativo. No fundo, o que verdadeiramente falta, são pessoas com as competências necessárias para o exercício das funções (Stiffler, 2013).

No artigo apresentado pelo *MIT's Center for Transportation and Logistics*, aponta-se como uma das possíveis razões para a escassez de pessoas qualificadas, o facto de que as organizações possam apresentar um maior foco em outras áreas profissionais e descurar um pouco a atenção em termos de desenvolvimento de capital humano em carreiras ligadas às operações.

No entanto, existem empresas que apostam em práticas de criação e retenção de talento. Numa entrevista, *Gough Grubbs*, *Senior VP Distribution & Logistics da Stage Stores*⁵, considerado um *baby boomer*, admite que outro dos problemas é a existência de uma grande diferença na forma como a sua geração e a atual aprendem os assuntos. Na empresa em questão, quando existe partilha de conhecimento, o mesmo é feito em suporte de vídeo, uma vez que a nova geração está habituada a assimilar a informação dessa forma. Este tipo de técnicas demonstra uma das tentativas das empresas para se adaptarem a esta realidade.

A boa notícia de um estudo recente é que metade das empresas que foram estudadas percebem os benefícios da gestão de talentos, diz *Andrea J. Stroud*, *Research Program*

⁴ Empresa de consultoria fundada em 1979 por *Gideon Gartner*;

⁵ Empresa especializada em retalho – (roupa, cosméticos, acessórios);

*Manager, APQC*⁶. A má notícia é que a outra metade não dá prioridade à resolução da falha de talento (Stroud, 2013).

Também a grande recessão que os EUA têm vivido, é considerada parcialmente responsável. A escassez de emprego consequência da crise pode, paradoxalmente, gerar uma falsa sensação de segurança quando se trata de manter os funcionários mais valiosos.

Práticas de GRH

A retenção do capital intelectual que uma empresa possui, nomeadamente através do desenvolvimento das suas qualificações e da criação de ambientes que incitem a sua produtividade, empenho e motivação é um dos maiores desafios organizacionais (Becker & Gerhart, 1996; Boohene & Asuinura , 2011; Bowman, 2012; Lengnick-Hall, et al., 2013; Tokar, 2010; Sweeney, 2013). Uma das principais práticas de RH é o recrutamento e seleção de candidatos qualificados, que permite às empresas evoluir nas restantes práticas necessárias (Boohene & Asuinura , 2011; Livolsi , 2011).

Raramente as pessoas correspondem na totalidade ao que o cargo requer. Então, recrutar e selecionar não só deve permitir a colocação da pessoa certa no lugar certo, mas também a identificação de competências que a mesma pode vir a desenvolver.

É essencial saber gerir o conhecimento existente na organização, através de processos de criação, armazenamento, partilha e distribuição do mesmo, de forma a criar a conjuntura favorável ao desenvolvimento do capital intelectual (Boohene & Asuinura , 2011).

Deve-se incentivar as competências individuais das pessoas, apostando na sua formação e identidade, criar estruturas internas que permitam a transferência de

⁶ *American Productivity & Quality Center* – é uma organização sem fins lucrativos e um dos principais proponentes do mundo de aferição de negócios, melhores práticas e pesquisas de gestão de conhecimento.

conhecimento e estimular a sua troca entre indivíduos de diferentes organizações, valorizando o saber e propiciando a existência de níveis de inovação e criatividade mais elevados. (Cottrill, 2010; Creelman, 2010; Marinho, 2012)).

Apesar de existir uma série de possíveis práticas a implementar, as que melhor se adequam ao problema identificado são:

Rotatividade de Funções	Deslocar os profissionais da CA pelos vários departamentos e funções a ela associadas, aumenta as competências dos mesmos e fornece-lhes ainda uma visão mais ampla do negócio.
Projetos Multifuncionais	Oportunidade de trabalhar criativamente e promover projetos multifuncionais. Aqui, os profissionais não só partilham informação como conseguem integrar as diversas áreas necessárias. Conhecimentos, habilidades e atitudes serão desenvolvidos em conjunto.
Programas Educacionais	Cursos podem ser projetados para dar apoio em áreas funcionais específicas ou podem ser parte de um ciclo mais geral de educação e treino. Proporcionar oportunidades de aprendizagem de novas habilidades e melhoramento profissional em termos de qualificações. Isto é particularmente importante na área da CA, dado o ritmo em que a profissão está a evoluir.
Análise/Desenho de Funções	Uma análise/desenho da função em questão, com alguma frequência, é equiparável a uma escada que permite um quadro de avanço e dá a CA a informação das pessoas em que a empresa deve investir, e quando.

Figura 2 - Práticas de RH (Elaboração Própria)

Conclusão

A globalização dos negócios, caracterizada pelo aumento do *outsourcing*, tem colocado os holofotes sobre as CA. No entanto, apesar de cada vez mais as pessoas serem vistas como um ativo fundamental para a criação de valor, surpreendentemente foi identificado um baixo nível de inovação em termos de práticas de RH que visem melhorar a GCA.

O quotidiano dos gestores da CA é cheio de tarefas desafiantes. Esta diversidade é impulsionada pela natureza *cross-functional* do trabalho. Geri-la requer, uma série de conhecimentos, habilidades e atitudes específicas.

Apesar de existir um vasto leque de programas educacionais na área da CA, mais trabalho precisa ser feito para os alinhar com as necessidades da indústria. É possível perceber que na maior parte dos programas existentes nas universidades, existe um *gap* de conhecimento prático e habilidades necessárias.

Uma solução para esse problema pode resultar da exposição dos mesmos a operações reais, de forma a dar aos alunos uma perspectiva mais ampla sobre a CA.

No entanto, o foco deste ensaio revê-se na aceitação ou recusa de uma hipótese construída à priori:

H1: “A correta implementação de práticas de RH resolve o problema da escassez de talento.”

Neste tipo de função a ser estudada (gestor de topo), a empresa deve estar ciente da força de trabalho disponível e usar métodos de treino estabelecidos para as necessidades da CA, antevendo uma futura situação em que o profissional responsável possa ter de abandonar o seu posto. Ao invés de não existir ninguém na empresa capaz de o substituir, a partilha de conhecimento e experiência necessária que tenha sido feita traduz-se em alguém capaz de continuar o exercício da função. Se a empresa desenvolver um programa de formação que constantemente produza uma força de trabalho pró-ativa e eficaz, então, a própria empresa antecipa o aparecimento de problemas relativos a falta de capital intelectual. A prática de RH, ao permitir identificar as necessidades de formação específicas de cada empresa, diminui os custos de recrutamento e seleção e o risco de perda de conhecimento necessário à continuação da eficiência da CA. Desta forma, H1 pode ser aceite e vista como uma solução para o problema da escassez de talento.

Se as empresas se consciencializarem de que o sucesso depende cada vez mais do seu *know-how* principalmente em cargos tão importantes, tornam-se capazes de responder ao desafio do Mundo Empresarial e da Globalização.

Então, deve-se desenvolver eficazmente canais para a aquisição e desenvolvimento de talentos, de forma a adquirir estratégias que forneçam uma plataforma para o crescimento a longo prazo, em vez de reações automáticas no aparecimento do problema. No entanto, futuras pesquisas devem ser feitas, para se tentar perceber, por exemplo, a necessidade (ou não) de existência de uma equipa de RH dedicada exclusivamente à CA.

Referências Bibliográficas

- Akbar, A., 2013. Significance of human resource management in organizations: Linking global practices with local perspective. *Journal of Arts, Science & Commerce*, IV(1), p. 78.
- Becker, B. & Gerhart, B., 1996. The impact of human resource management on organizational performance: Progress and prospects. *Academy of Management Journal*, 36(4), pp. 779-801.
- Boohene, R. & Asuinura, E. L., 2011. The Effect of Human Resource Management Practices on Corporate Performance: A Study of Graphic Communications Group Limited. *International Business Research*, 4(1), pp. 266-272.
- Bowman, R. J., 2012. *The Hunt for Talent: A Supply Chain of Its Own*. [Online] Available at: [http://www.supplychainbrain.com/content/index.php?id=5032&cHash=081010&tx_ttnews\[tt_news\]=15644](http://www.supplychainbrain.com/content/index.php?id=5032&cHash=081010&tx_ttnews[tt_news]=15644) [Accessed 4 Novembro 2014].
- Cottrill, K., 2010. *ARE YOU PREPARED FOR THE SUPPLY CHAIN TALENT CRISIS?*, s.l.: MIT CTL.
- Cox, A., Sanderson, J. & Watson, G., 2001. Supply chains and power regimes: toward an analytic framework for managing extended networks of buyer and supplier relationship.. *The journal of supply chain management*, 37(2), pp. 28-35.
- Creelman, D., 2010. *Big Idea: Tim Giehl on Human Capital Supply Chains*, s.l.: Creelman Research .
- Harvey, M. G. & Richey, R. G., 2001. Global Supply Chain Management: The Selection of Globally Competent Managers. *Journal of International Management*, Issue 7, pp. 105 -128.
- Jurčević, M., Ivaković, M. & Babić, D., n.d. *The Role of Human Factors in Supply Chains*. [Art] (Faculty of Transport and Traffic Sciences).
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A. & Rigsbee, C. M., 2013. Strategic human resource management and supply. *Human Resource Management Review*, Volume 23, pp. 366-377.
- Livolsi, L., 2011. Profiling the Job of a Supply Chain Manager: a French Case Study. *An International Journal*, 12(3), pp. 54-63.
- Majta, M., 2012. *Managing The Risks Of A Globalized Supply Chain*. [Online] Available at: <http://www.forbes.com/sites/ciocentral/2012/10/04/managing-the-risks-of-a-globalized-supply-chain/> [Accessed 30 Outubro 2014].
- Manitoba, U., n.d. *What is Supply Chain Management?*. [Online] Available at: http://umanitoba.ca/faculties/management/academic_depts_centres/dept/supplychain/2342.html [Accessed 21 Novembro 2014].
- Marinho, B., 2012. *Práticas de gestão de recursos humanos e satisfação profissional: estudo de caso numa organização do sector das novas tecnologias*, Lisboa: Faculdade de Lisboa - Univerdade de Psicologia.
- Mattison, D., 2014. *The Future of Supply Chains*. [Online] Available at: <https://community.kinaxis.com/people/dustinmattison1974/blog/2014/07/23/logisticssupply-chain-talent-challenge> [Accessed 31 Outubro 2014].
- Milliken, A. L., 2012. The Importance of Change Management in Supply Chain. *Journal of Business Forecasting* , pp. 4-9.
- Neumann, A., McInerney, K. & Wood, H., 2011. *Council of Supply Chain Management Professionals*. [Online]

Available at: <http://www.careersinsupplychain.org/what-is-scm/processes.asp>

[Accessed 20 Novembro 2014].

Schiemann, W. A., 2014. From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, Volume 49, pp. 281-288.

Silva, C., 2011. People Management by Competence. *Administração e Negócios* v, 1 Janeiro.

Stiffler, D., 2013. *Gartner Supply Chain Executive Conference* [Interview] (Maio 2013).

Stroud, A. J., 2013. *Supply Chain and Logistics Summit* [Interview] (Dezembro 2013).

Thesaurus, C. A. L. D. &, n.d. *Cambridge Dictionaries Online*. [Online]

Available at: <http://dictionary.cambridge.org/dictionary/british/baby-boomer>

[Accessed 4 Novembro 2014].

Tokar, T., 2010. Behavioural research in logistics and supply chain management. *International Journal of Logistics Management*, 21(1), pp. 89-103.